

# LAS ELITES POLÍTICAS EN ACCIÓN: RECLUTAMIENTO, DESTREZAS Y PRÁCTICAS EN EL MINISTERIO DEL INTERIOR ARGENTINO DURANTE LA PRESIDENCIA DE MAURICIO MACRI\*

As elites políticas em ação: recrutamento, habilidades e práticas no  
Ministério do Interior da Argentina durante a presidência de Mauricio  
Macri

Political elites in action: recruitment, skills and practices in the  
Argentine Interior Ministry during the presidency of Mauricio Macri


MARIANA GENÉ<sup>1\*\*</sup>

<http://doi.org/10.1590/S2178-149420240109>

\*La autora agradece los comentarios y sugerencias de dos evaluadores anónimos que ayudaron a mejorar esta versión del artículo.

<sup>1</sup>Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín – San Martín, Argentina.

<sup>\*\*</sup>Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires (UBA) y en Sociología Política por la École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Es investigadora adjunta del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) de Argentina, y docente de grado y posgrado en la Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). También es docente de la maestría en Teoría Social y Política de la UBA. Coordina el Centro de Estudios Sociopolíticos de la Escuela Interdisciplinaria de Altos Estudios Sociales (EIDAES-UNSAM). Publicó los libros *La rosca política* (Buenos Aires: Siglo XXI, 2019) y, en coautoría con Gabriel Vommaro, *El sueño intacto de la centroderecha* (Buenos Aires: Siglo XXI, 2023). Compiló, con Vommaro, los libros *La vida social del mundo político* (Los Polvorines: Ediciones UNGS, 2017) y *Élites políticas en el Sur* (Los Polvorines: Ediciones UNGS, 2018). (mgene@unsam.edu.ar)

 <https://orcid.org/0000-0002-7699-7121>

Artigo recebido em 1 de setembro de 2023 e aprovado para publicação em 7 de novembro de 2023.

## RESUMEN

Este artículo analiza las trayectorias, destrezas y prácticas de las elites del Ministerio del Interior en Argentina durante la presidencia de Mauricio Macri. Apoyado en entrevistas en profundidad y en el relevamiento de material oficial y prensa escrita, muestra las credenciales de estos agentes y su relevancia para enfrentar las pruebas específicas de la cartera. No obstante, describe el poder dispar que tuvieron antes y después de llegar al gobierno, y sostiene la importancia de estudiar las apuestas y prácticas concretas de los grupos dirigentes, complementando la mirada analítica de las propiedades sociales con una perspectiva comportamental de las elites.

**PALABRAS CLAVE:** Ministerios; Elites políticas; Argentina; Trayectorias; Destrezas; Trabajo político.

## RESUMO

Este artigo analisa as trajetórias, competências e práticas das elites do Ministério do Interior na Argentina durante a presidência de Mauricio Macri. Apoiado em entrevistas em profundidade e num levantamento de material oficial e da imprensa escrita, mostra as credenciais desses agentes e a sua relevância para lidar com as provas específicas da pasta. No entanto, descreve o poder dispar que os seus membros tinham antes e depois de chegarem ao governo, e defende a importância de estudar as apostas e práticas concretas dos grupos dirigentes, complementando o exame analítico das propriedades sociais com uma perspectiva comportamental das elites.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ministérios; Elites políticas; Argentina; Trajetórias; Habilidades; Trabalho político.

## ABSTRACT

This article analyzes the trajectories, skills and practices of the elites of the Ministry of Interior in Argentina during the presidency of Mauricio Macri. Supported by in-depth interviews and the survey of official material and written press, the credentials of these agents and their relevance in facing the specific tests of the portfolio are shown. Nevertheless, it describes the disparate power that its members had before and after coming to government, and argues the importance of studying the concrete stakes and practices of the ruling groups, complementing the analytical look of social properties with a behavioral perspective of the elites.

**KEYWORDS:** Ministries; Political Elites; Argentina; Trajectories; Skills; Political Work.

**M**auricio Macri llegó al poder en Argentina en 2015, cuando el “giro a la izquierda” en la región (Levitsky; Roberts, 2011) comenzaba a mostrar su fin. En países vecinos como Chile, Brasil y, más tarde, Uruguay le siguieron la asunción de otros primeros mandatarios de derecha, tanto moderada como radical. La llegada de Cambiemos<sup>1</sup> al poder representaba una novedad en la historia argentina: por primera vez una coalición liderada por un partido de derecha<sup>2</sup> se imponía en elecciones libres, y por primera vez el presidente no pertenecía a ninguno de los partidos que organizaron la competencia política durante todo el siglo XX y los inicios del siglo XXI, el Partido Justicialista (o peronista) y la Unión Cívica Radical (UCV). El nuevo presidente llegaba al poder tras doce años de gobierno kirchnerista —con las presidencias de Néstor Kirchner (2003-2007) y Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015)— con una promesa de cambio cultural y de modificación del programa económico hacia una orientación de mercado y exportadora frente a lo que definía como excesos del populismo y el proteccionismo estatal (Vommaro; Gené, 2017). Esa propuesta también incluía una renovación del personal político, para la cual el partido Propuesta Republicana (PRO) puso en marcha dispositivos específicos que buscaron nutrir al Estado de funcionarios provenientes del mundo privado (Vommaro, 2017), al que se identificaba como superior en términos morales y técnicos. La presencia de CEO y gerentes de empresas en el gabinete inicial de Macri fue uno de los fenómenos más comentados y debatidos en el espacio público durante el cambio de gobierno. Junto a políticos profesionales, miembros de organizaciones no gubernamentales (ONG) y del activismo en el tercer sector, los *managers* ocuparon casi un tercio de los puestos más altos del Poder Ejecutivo nacional (Canelo; Castellani, 2016). ¿Pero qué tanta renovación puede advertirse en términos de sus cuadros y de sus prácticas si nos acercamos a algunas oficinas estatales especialmente decisivas?

Durante mucho tiempo los estudios sobre las elites políticas se interesaron en los procesos de socialización, el “*social background*” y las credenciales educativas, profesionales y políticas de los dirigentes. Más tarde, distintos trabajos comenzaron a preguntarse por las elites en situación, es decir, a cruzar el análisis de “lo que hace” a las elites (social o políticamente) con “lo que hacen” esos mismos grupos dirigentes, con sus procesos de decisión e interacción (Genieys, 2006: 138). Así, además de su formación, sus trayectorias y atributos sociales, se enfatiza la necesidad de indagar en sus representaciones políticas, proyectos y prácticas concretas, desplazando la mirada analítica de las propiedades sociales a una perspectiva *comportamental* de las elites (Cammack, 1990). En este trabajo nos centraremos en las cúpulas del Ministerio del Interior de la Argentina durante el Gobierno de Cambiemos, atendiendo a sus perfiles y trayectorias, pero también a las destrezas que portaron sus ocupantes y sus modos de acción

ante interlocutores y desafíos específicos. Nos centramos en esta cartera por tratarse de uno de los dos ministerios eminentemente políticos del gabinete nacional,<sup>3</sup> que se encarga de las relaciones entre el Estado central y las provincias, de la negociación con gobernadores y actores políticos locales, así como de la articulación con senadores y diputados, entre otros actores de poder, para intentar garantizar la gobernabilidad. Mostraremos que, a contramano del discurso renovador y rupturista que caracterizó a la presidencia de Mauricio Macri, el Ministerio del Interior fue un espacio fértil para los “armadores” políticos, antes y después de la gestión de Cambiemos (Gené, 2019). Pero también que los márgenes de maniobra y el poder de estos expertos en negociación política fueron diferentes antes de llegar al gobierno, cuando tuvieron un papel determinante en la conformación de la coalición que triunfó en las elecciones, y una vez designados en el Poder Ejecutivo, cuando ocuparon posiciones institucionales de primera jerarquía, pero estuvieron lejos de la toma de decisiones estratégicas.

Apoyado en entrevistas en profundidad con ministros y funcionarios políticos de la cartera durante el período, así como en un relevamiento de material oficial y la prensa escrita, este artículo parte de la premisa de que deben estudiarse las elites políticas “en acción”, comprendiendo el equipamiento que les proveen sus trayectorias previas y sus credenciales, pero también los contextos que las ponen en valor o las debilitan de modo situado y relacional (Gené; Heredia; Perelmiter, 2021). Como es sabido, existen múltiples modos de abordar a las elites políticas (Codato; Perisinotto, 2015), entre los que se destacan las investigaciones sobre el *background* social, los análisis de patrones de carrera, las encuestas sobre valores y actitudes de grupos de elite y los análisis de redes e interacciones entre distintos tipos de elite (Hoffman-Lange, 2007). En este artículo argumentamos que la movilización de archivos y la sistematización de trayectorias puede cruzarse de forma fructífera con el análisis de coyunturas densas y la realización de entrevistas en profundidad. Las mismas permiten comprender reglas no escritas y dilemas de las decisiones ante la imposibilidad de “seguir a los actores” en espacios poco abiertos al escrutinio externo y nos dan un acceso a los entretelones de la política (Gené, 2014). En este sentido, conviene observar a los actores actuando *en* relaciones y situaciones (Perelmiter; Marcalle, 2021) de cara a ciertos dilemas y desafíos de gobierno.

El artículo se organiza de la siguiente manera: en el primer apartado se caracteriza al Ministerio del Interior argentino con base en sus atribuciones e interlocutores y se puntualizan las principales pruebas que enfrentaba en el Gobierno de Cambiemos. El segundo apartado se concentra en el reclutamiento de sus elites durante el período, dando cuenta de la novedad que supuso la mayor presencia de un personal con trayectorias previas de alta dirección en el sector privado, pero mostrando también el carácter central que tuvieron los cuadros con

credenciales y destrezas políticas históricamente asociadas a esta cartera. El tercer apartado se ocupa del lugar paradójico de estos cuadros una vez en el gobierno: a la vez fundamentales para garantizar la gobernabilidad y negociar leyes importantes para un gobierno en minoría, su poder mermó significativamente respecto del que habían tenido durante la campaña presidencial. Nos detenemos en las visiones en pugna dentro del gobierno y en las apuestas eficaces o fallidas de estas elites ministeriales ante distintos desafíos de gobierno. En las conclusiones retomamos los principales hallazgos y nos referimos a la importancia de estudiar en conjunto las trayectorias y las prácticas de las elites políticas, dando cuenta de las conexiones y destrezas que les proveen sus itinerarios previos y de los constreñimientos situados que amplían o restringen sus márgenes de acción.

## EL MINISTERIO DEL INTERIOR Y SUS DESAFÍOS

Lo que significa designar ministros en las diferentes carteras, los márgenes de libertad con que pueden decidirlo los presidentes o la negociación que debe mediar esos nombramientos, está profundamente arraigado en la dinámica política de cada país. Si en muchos casos la conformación de gabinetes contempla el reparto de ministerios entre distintas fuerzas políticas a cambio de apoyo legislativo (Amorim Neto, 2000; Chasqueti; Buquet; Cardarello, 2013; Inácio, 2018), en Argentina los gabinetes fueron durante la mayor parte de su historia de partido único o bien con un partido claramente dominante (Camerlo, 2013). En esos casos es el titular del Ejecutivo quien nombra a los ministros y puede removerlos por medio de decreto, sin reglas formales o informales que impongan cuotas para diferentes partidos o perfiles de ministros (De Luca, 2011). Es cierto que esa realidad podría estar cambiando con la transformación del sistema de partidos en curso desde el ocaso del bipartidismo que reinó en Argentina desde que se instauró el voto universal masculino en 1912 hasta un siglo más tarde. En efecto, los dos últimos gobiernos fueron de coalición (el de Mauricio Macri, entre 2015 y 2019, y el de Alberto Fernández, entre 2019 y 2023) y reunieron bajo su égida a distintos partidos políticos o fracciones institucionalizadas de los mismos.<sup>4</sup> Pero ese cambio todavía está en curso y dista de haber estabilizado nuevas reglas para el reparto de ministerios. De hecho, durante el Gobierno de Cambiemos, la coalición estuvo claramente conducida por el partido del presidente, PRO, con un control centralizado de la estrategia política en su núcleo más íntimo. En ese marco, el presidente designó a los ministros sin prestar especial atención a un equilibrio interno con sus socios partidarios y haciendo valer las prerrogativas que el sistema presidencialista le acuerda (Vommaro; Gené, 2017).

Si nos concentramos en cada una de las carteras, los ministerios pueden ser “importantes” en distintos sentidos: por la cantidad de recursos que manejan o por el carácter estratégico de los temas que tratan, por su historia consolidada en el tiempo o por eventos que los vuelven centrales ante problemas apremiantes —como en el caso de la pandemia del covid-19 con las carteras de Salud—. Según Camerlò y Martínez Gallardo (2022), las dimensiones centrales para evaluar la importancia desigual de los ministerios en un gabinete son cuatro: la capacidad de ejecutar políticas públicas relevantes, la capacidad de distribuir recursos discrecionalmente, la de influir en la agenda política y la de intervenir en el desempeño de otros ministerios. Siguiendo este esquema, los autores elaboran un ranking de importancia ministerial en Argentina y ubican al Ministerio del Interior en primer lugar. Si bien esta cartera no es fuerte en la cuarta dimensión —la capacidad de injerencia interorganizacional, en la que solo se destaca la Jefatura de Gabinete— tiene capacidad estratégica y de impacto directo en términos de gestión, alta capacidad de distribuir recursos de forma discrecional y una incidencia considerable —y variable— en la agenda política.

El Ministerio del Interior fue desde los orígenes del Estado hasta la creación de la Jefatura de Gabinete en 1994, el ministerio político por excelencia en Argentina, debido a su centralidad en la negociación con otros representantes políticos, la articulación de intereses en conflicto, la gestión de acuerdos y el reparto de fondos, obras y asistencia de distinto tipo por parte del Estado nacional (Gené, 2019). Por ley tiene a su cargo la relación con los gobernadores y otros políticos subnacionales, ejecuta las intervenciones federales en las provincias en estado de crisis, interviene en la declaración de estado de sitio, es responsable de la organización de las elecciones y del funcionamiento de los partidos políticos, emite los documentos de identidad y se ocupa de la política migratoria. Desde las reformas estructurales de la década del noventa, la cartera de Interior devino “un poderoso órgano de vinculación política, técnica y financiera con los gobiernos provinciales y municipales” (Oszlak, 2000: 7). Los principales pilares de su poder se basaron en instrumentos de mediación y negociación con las provincias, y eso le permitió también tener incidencia en el Congreso, en especial mediante la relación estrecha de los gobernadores con las y los senadores de su partido y con parte de sus diputados. No obstante, suponer la dependencia o sumisión automática de las provincias al centro por su innegable “poder de caja” (Oszlak, 2001) sería un error. Como en todos los sistemas federales, se trata de un vínculo de mutua interdependencia en el que ambas partes cuentan con recursos desiguales (financieros, políticos, contextuales) para hacer valer sus intereses: el Estado central tiene superioridad *financiera y económica* respecto de las provincias, ya que tiene la facultad de recaudar y distribuir gran parte de sus recursos, pero las

provincias son *políticamente autónomas y fuertes* como resultado de las reglas electorales y de la importancia de los líderes provinciales para movilizar apoyos políticos en sus territorios y en el Congreso nacional (Leiras, 2013).

Por todo lo dicho, la cartera de Interior fue históricamente fuerte en Argentina y se consolidó como un espacio central de articulación política. Durante el Gobierno de Cambiemos, además, absorbió parte de la antes poderosa cartera de Planificación Federal –por lo que pasó a llamarse Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda– y centralizó las obras públicas que, sobre todo durante los primeros dos años, tuvieron una importancia significativa en la impronta de la cartera, sostuvieron parte de la actividad económica y fueron muy relevantes en la relación con los gobernadores.

En el inicio de la presidencia de Macri, la cartera tenía grandes desafíos: el Ministerio del Interior debía procurar sustentabilidad política para un gobierno que asumía en minoría, sin quorum propio en ninguna de las dos cámaras del Congreso (tenía 91 diputados sobre 257 y 15 senadores sobre 72)<sup>5</sup> y con solo 5 gobernadores propios sobre un total de 24. Para poder aprobar leyes y para avanzar en un programa reformista, sería fundamental negociar con adversarios políticos y conseguir sus apoyos parciales o bien la no obstrucción de su agenda. Tras la salida del kirchnerismo del poder, el peronismo se mostraría fragmentado y una parte de sus referentes en las provincias y en el Congreso estarían relativamente disponibles para esa negociación. Pero para ello harían falta destrezas específicas y un conocimiento profundo de los actores políticos y sus códigos de funcionamiento en Argentina.

## RECLUTAMIENTO: LA CENTRALIDAD PERSISTENTE DE CREDENCIALES Y DESTREZAS POLÍTICAS

**E**l ministro del Interior durante toda la presidencia de Mauricio Macri fue Rogelio Frigerio, un economista y político con experiencia en la función pública y trayectoria en distintos partidos. Su apellido es ilustre para la política argentina, ya que es nieto de uno de los fundadores del desarrollismo, Rogelio Julio Frigerio. El exministro inició su militancia durante la juventud en el Movimiento de Integración y Desarrollo (MID), partido creado por su abuelo y el expresidente Arturo Frondizi. Más tarde pasó a las filas del peronismo, en que fue funcionario del Ministerio de Economía durante la década del noventa, en la que el presidente Carlos Menem lideró el proceso de reformas neoliberales. Allí ocupó, con solo 27 años, los cargos de subsecretario de Programación Regional y secretario de Programación Económica. Más tarde, su experiencia en la gestión del vínculo financiero con las provincias le sirvió para fundar la consultora Economía & Regiones, que dirigió hasta 2011. En esa incursión en el sector privado

asesoró a gobiernos provinciales y municipales, proveyéndoles consejos a la vez económicos y políticos para su desarrollo. Tras una década en esa actividad, volvió a la política partidaria de la mano del PRO a fines de 2010, cuando se estimaba que Mauricio Macri iba a postularse como candidato a presidente en 2011. Frigerio llegó junto con otras figuras del peronismo para participar de esa campaña nacional y contribuir a la expansión del partido en distintas provincias. Pero finalmente Macri no fue candidato a presidente, sino a jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, su bastión electoral, donde resultó reelecto (en esas elecciones nacionales Cristina Fernández de Kirchner fue reelecta como presidenta con el 54% de los votos). Durante los años siguientes, Frigerio afianzó su lugar en el partido, si bien no era un hombre de extrema confianza de Macri ni se contaba entre los miembros originarios del PRO. Fue electo legislador de la Ciudad de Buenos Aires (2011-2013), donde presidió una de las comisiones más importantes (la de Presupuesto, Hacienda, Administración Financiera y Política Tributaria), y luego designado presidente del Banco Ciudad (2013-2015), desde donde manejó un importante presupuesto que le permitió construir y/o afianzar nexos con distintos sectores de poder.

Gracias a su nutrida trayectoria, el ministro había cosechado una relación con gobernadores y funcionarios subnacionales, tanto desde el Ministerio de Economía en los años noventa como desde su empresa en la década siguiente. Si bien su perfil hacía que inicialmente se lo considerara como un economista "técnico", con el tiempo fue maniobrando su presentación de sí hacia una nueva identidad estratégica (Collovald, 1988) que lo haría ver como un político experimentado. Entre las destrezas relevantes para la cartera de Interior que le proporcionaba la experiencia previa se encontraban el manejo detallado de los presupuestos de las provincias y sus distintas fuentes de financiamiento, el conocimiento de los medios para hacer avanzar negociaciones y la centralidad de la Nación en ese vínculo, así como la relación con sus principales actores.

Según los cuadros jerárquicos de la cartera, muchos de esos recursos eran determinantes para desempeñarse en el cargo, como lo habían remarcado sus ocupantes en otros momentos históricos:

(Un buen ministro del Interior) tiene que tener mucho *conocimiento de todas los actores políticos* y capacidad de trabajo. Y en esa construcción de relaciones es fundamental entender también los intereses del otro. Si vos no entendés el interés del otro es muy difícil que establezcas esa relación y esa vinculación, sea para la gestión o sea para la política. Y en eso hay que tener un sentido federal, hay que también tener un sentido del interior del país, de cómo se vive. Entender la lógica de cómo es el interior del país, eso sería la definición (información verbal).<sup>6</sup>



En las entrevistas, el ministro y sus colaboradores más estrechos reivindicaron destrezas propias del mundo político: confianza, larga pertenencia a los partidos y experiencia en cargos públicos, conocimiento de las reglas no escritas y los códigos internos compartidos entre pares, llegada a los distintos actores, habilidad para cerrar acuerdos (que eran especialmente necesarios en un contexto de gobierno débil). A ellas se sumaba el conocimiento del interior del país, que se oponía a una mirada “centralista” propia de la Ciudad de Buenos Aires, donde había nacido y crecido el partido de gobierno: “Conozco mucho la realidad del interior, *los actores* de la política y la dirigencia en general de todo el país”, se jactaba el ministro (información verbal).<sup>7</sup> Otro de sus colaboradores remarcaba la importancia de estas destrezas:

(El ministro del Interior) tiene que ser un tipo de confianza, que tenga esa capacidad de mezclar un poco la formación *técnica*, de entender cuáles son los problemas de las economías provinciales y regionales, pero que tenga esa cintura política, que consiga los puntos de encuentro entre los espacios políticos [...] Lo primero que vos tenés que saber cuando te vas a sentar con una persona es conocer y entender por qué está sentada esa persona ahí. Y Rogelio es una de las personas que más sabe de economías regionales y provinciales. Entiende cuál es la necesidad del que está en frente y cuáles son las cosas que puede darle Nación para resolver eso (información verbal).<sup>8</sup>

Si bien el de Frigerio, como el de la mayoría de los ministros del Interior en Argentina, es un caso en que la política está presente desde siempre, durante el Gobierno de Macri debió ensayar cierto equilibrio entre la exaltación de esa trayectoria, que le permitiría vincularse con sus principales interlocutores, y la diferenciación de esos “políticos tradicionales” que el propio gobierno buscaba, al menos en su retórica, combatir.<sup>9</sup> El hecho de haber ido a la misma escuela de elite que el presidente —el exclusivo colegio Cardenal Newman— y de tener en su haber un pasado exitoso en el sector privado le permitía desmarcarse en cierto sentido de esas figuras. Durante los años de gestión controlaría la presentación de su persona para crear diferentes impresiones en sus distintos auditorios. Como señaló Erving Goffman, todas las personas deben “mantener la impresión de que actúan en conformidad con las innumerables normas por las que son juzgados ellos y sus productos” (Goffman, 1997 [1959]: 281), aun cuando esas normas sean múltiples y a veces contradictorias. Como hemos mostrado en otro lado (Gené, 2019), esta es una especialidad de lo que en Argentina se llama “armadores políticos”, que actúan *a la vez delante y detrás de escena* gestionando negociaciones entre pares y defendiendo la agenda de gobierno en público.

El reparto del resto de los cargos de designación política en este ministerio —seis secretarías y trece subsecretarías de Estado— buscó contener a los socios partidarios de la coalición

pero mantuvo el predominio del PRO. En especial, los “armadores” que se sumaron al partido para la campaña presidencial rápidamente desestimada de Macri en 2011 fueron determinantes para conducir la estrategia del ministerio y le dieron el tono durante los cuatro años de gobierno. Entre ellos se encontraba el viceministro, Sebastián García de Luca. De larga trayectoria en el Partido Justicialista, se había afiliado al peronismo a los 18 años, militado en la Universidad Nacional de La Plata y trabajado en distintos municipios hasta llegar, con apenas 24 años, a desempeñarse como secretario privado del gobernador de la provincia de Buenos Aires (la más poblada y diversa del país, donde reside el 39% del padrón electoral). En esos años aprendió “a querer la política” (información verbal)<sup>10</sup> y conoció a múltiples referentes de la provincia más poblada del país.

El resto de los cargos del ministerio se repartieron entre perfiles heterogéneos, reclutando cuadros de distintos linajes políticos y asignando algunos espacios a los socios partidarios. Entre sus principales secretarios y subsecretarios había personas cercanas al riñón de los distintos líderes internos del PRO como el jefe de gobierno de Buenos Aires (en la secretaría de Vivienda), la vicepresidenta (en la de Infraestructura Urbana), el propio Macri (en la de Infraestructura y Política Hídrica) y el presidente de la Cámara de Diputados (en la de Interior), además de los próximos al ministro Rogelio Frigerio (en Provincias y Municipios, y en Coordinación); pero también había miembros de otros partidos, como el caso de Adrián Pérez, originario de un partido que se desprendió de la UCR en 2001 y fue en sus orígenes de centro-izquierda (el ARI, de Elisa Carrió) y luego miembro del peronista Frente Renovador; Domingo Amaya del PJ de Tucumán y Aída Ayala de la UCR de Chaco. Si bien más tarde, con una reducción del organigrama de distintos ministerios en marzo de 2018 al calor de la crisis económica, los reacomodamientos volvieron a al ministerio más cerrado sobre la “tropa propia”, y gran parte de esa mixtura permaneció en la cartera sin grandes tensiones entre los grupos.

En suma, al igual que lo observaron Perelmiter y Marcallo (2021) para el Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Cambiemos, durante este período hubo rupturas relevantes y continuidades fundamentales en el reclutamiento de las elites políticas de la cartera de Interior. Por un lado, hubo perfiles “novedosos”: un alto porcentaje de sus elites tuvo experiencias previas de alta dirección en el sector privado (47,6% según la medición de Canelo, Castellani y Gentile [2018]) y otros pasaron por el mundo de las ONG antes de llegar a la política partidaria (como el caso de Marina Klemenzewicz, la secretaria de Infraestructura Urbana que dirigió durante ocho años la Fundación Par). Por el otro, también una parte importante de sus miembros tuvieron larga trayectoria política (además del ministro y su vice, Domingo Amaya y Aída Ayala habían sido tres veces intendentes de dos capitales provinciales

—San Miguel de Tucumán y Resistencia respectivamente—, y Adrián Pérez había sido tres veces diputado nacional). Pero el centro del poder del ministerio estuvo consistentemente administrado por políticos altamente profesionalizados, en línea con los desafíos históricos de esta cartera, con los actores con los que tenía que interactuar y con sus pruebas de eficacia. Esos perfiles los emparentaban fuertemente con las credenciales que se habían valorizado históricamente en ese cargo.

No obstante, como veremos, su lugar de poder en el proyecto macrista fue paradójico.

## EL MINISTERIO EN ACCIÓN: LAS PRÁCTICAS DE SUS OCUPANTES ANTE DESAFÍOS DESIGUALES

Los expertos en política que ocuparon la cúpula del Ministerio del Interior durante la presidencia de Mauricio Macri tuvieron dos experiencias singularmente diferenciadas antes y después de llegar al poder. Sus credenciales los calificaban para los puestos de más alta decisión política y sus destrezas serían fundamentales para el armado de la coalición; pero la relación de menor confianza con el presidente, determinada entre otras cosas por su proveniencia de otros espacios políticos, hizo que no tuvieran el mismo poder para incidir en decisiones y estrategias una vez en el gobierno. Tal como había pasado desde la creación del PRO en 2005, la toma de decisiones estuvo fuertemente centralizada en la figura de Macri y su círculo íntimo, entre quienes sobresalía el jefe de gabinete, Marcos Peña (Gené; Vommaro, 2023).

Pero ese no fue el caso durante el período formativo de la coalición y su exitosa campaña electoral. A lo largo de todo el año 2015 los dirigentes políticos que llegarían a la cúpula de la cartera de Interior y a la presidencia de la Cámara de Diputados fueron fundamentales en la construcción política de Cambiemos como alianza de partidos y en su consolidación a nivel nacional. Comandados por Emilio Monzó, otro cuadro proveniente del PJ que llegó al PRO tras romper relaciones con el kirchnerismo, fueron los responsables de negociar la formación de la coalición con la UCR y de arbitrar los medios para convencer a quienes se resistían a un lado y otro de las fronteras partidarias a la conveniencia de tal alianza (Gené; Vommaro, 2023). Una vez sellada la coalición, se dedicaron a definir la oferta política de estos nuevos socios en todo el territorio nacional (Cruz, 2019). Los armadores políticos eran responsables de identificar a los candidatos potencialmente más competitivos en cada distrito, para lo cual debían recabar opiniones e información de los actores políticos relevantes en los distintos municipios y provincias, estudiar su historia reciente y evaluar los riesgos o potenciales fortalezas de cada candidatura. Una vez detectados los que consideraban como candidatos más competitivos, debían convocarlos —si eran actores hasta entonces extrapartidarios—

o convencerlos –si no confiaban en la potencia de la candidatura de Mauricio Macri a nivel nacional (que en los inicios de 2015 todavía era incierta)– como para sumarse al proyecto. Asimismo, su trabajo político incluía el control de los conflictos internos cuando había más de un aspirante a la candidatura principal por distrito, el reparto de lugares en las listas legislativas y la administración de compensaciones específicas en cada caso. Con la confianza de Macri en su *expertise*, contaron con un margen de decisión y de capacidad para imponer sus estrategias muy amplio durante la etapa formativa de la coalición y durante la campaña presidencial. Su tarea se ajustaba a una división del trabajo político que benefició al conjunto: ellos se encargaban del armado político y, una vez establecida la oferta, el “ala comunicacional” –comandada por Marcos Peña y el consultor político ecuatoriano Jaime Durán Barba que asesoraba a Macri y al PRO desde hacía años– se ocupaba de equipar a los distintos candidatos con herramientas de marketing político segmentado, comunicación en redes, unificación del discurso y de la marca partidaria. El referido equipo fue decisivo para construir la identidad de la nueva coalición, la estética, la estrategia y el tono de la campaña electoral.

Pero aquella armonizada división de tareas que fue exitosa durante el período proselitista, entró en tensión a la hora de gobernar. Aunque no fueron especialmente visibles, el primer año comenzaron las polémicas entre el “ala política” –en el Ministerio del Interior y la presidencia de la Cámara de Diputados– y los “PRO puros” –en la Jefatura de Gabinete–, con algunas críticas de los primeros a Jaime Durán Barba por su desdén hacia la construcción territorial.

Durante esos primeros años el gobierno privilegió una estrategia “gradualista” en términos económicos, evitando ajustes drásticos o grandes reformas luego de haber ganado las elecciones presidenciales por un margen estrecho.<sup>11</sup> Aun así, necesitaba aprobar algunas leyes fundamentales para poder avanzar en su agenda. La primera de ellas fue el acuerdo con los acreedores de bonos argentinos impagos, con quienes el Estado mantenía un conflicto (los denominados “fondos buitres” o *hold outs*). Ese acuerdo le permitiría al gobierno volver a endeudarse y mantener un gasto público relativamente elevado sin necesidad de recurrir a la emisión monetaria. En la negociación con diputados y senadores, el bloque kirchnerista –Frente Para la Victoria (FPV)– se rompió en ambas Cámaras, y sus miembros disidentes iniciaron una relación de colaboración con el gobierno (Genoud, 2021). El oficialismo logró con esa ley una primera victoria en el Congreso que marcó el inicio de una negociación fructífera con los gobernadores provinciales y una ampliación de su coalición parlamentaria (Corral; Foresti, 2018) que debería negociar ley por ley.

Los armadores hacían un trabajo eficaz en este punto, como se vio en otras leyes controvertidas como el “plan de exteriorización voluntaria de capitales”, más conocido como “blanqueo”, en junio de 2016. El proyecto buscaba conseguir fondos radicados en el exterior o fuera del sistema bancario, y terminaría siendo el más grande de la historia argentina (Smink, 2017). Su tratamiento implicó desacuerdos dentro de la propia coalición oficialista, ya que los miembros de la CC y la UCR exigieron modificar el proyecto inicial para impedir que los familiares de funcionarios pudieran adherirse. En efecto, la relación con los propios socios partidarios no estaba exenta de tensiones por la inconsistencia programática que había entre los partidos y los débiles mecanismos de coordinación existentes en la coalición. Los miembros del ala política eran los encargados de aceitar esos vínculos y de ayudar a contener el descontento dentro del Congreso cuando los socios se quejaban porque su opinión no era tenida en cuenta. Según relatan el exministro del Interior y sus colaboradores, el círculo íntimo del presidente daba por sentado que sus aliados estaban obligados a votar sus iniciativas y pasaba por alto el trabajo de persuasión y negociación interna que, en muchos casos, era necesario:

Cuando los radicales no querían votar [una ley]... estaba la idea de “¿Cómo no te van a votar?, ¿cómo no te van a votar?” ¡No! ¡No quieren! Pero detrás de eso subyace la idea del empleado, y no del socio o del accionista. “¡No, que lo vote!” [exigían]. No, pero no quiere, ¿qué le das? El tipo tiene que volver a su pueblo y no tiene ganas de exponerse, lo conocen todos en el pueblo. Yo tenía que explicar estas cosas, viste (información verbal).<sup>12</sup>

Esa tensión entre el modo de concebir la política en el PRO y en sus aliados partidarios, pero también entre los funcionarios que provenían del peronismo y los “PRO puros” iría creciendo a medida que avanzaba el gobierno. En 2017, cuando tuvieron lugar las elecciones legislativas de medio término, en las que se renuevan parcialmente las dos Cámaras del Congreso, se volvió explícito el desplazamiento de los armadores. Si en 2015 los miembros del “ala política” habían tenido gran injerencia en la definición de las listas de candidatos, en 2017 fueron marginados de ese proceso a manos del círculo íntimo del presidente —en el que sobresalía el jefe de gabinete— y de otros cuadros históricos del PRO como la gobernadora de la Provincia de Buenos Aires, María Eugenia Vidal.

El oficialismo ganó las elecciones de medio término y aumentó su representación parlamentaria, pero siguió teniendo minoría en ambas Cámaras. El triunfo ante un peronismo que estaba dividido desde 2013 (González; Mamone, 2014) pareció marcar el momento del fin del “gradualismo”: el presidente anunció una agenda reformista más clara, evaluando

que el respaldo electoral le brindaba legitimidad para avanzar con las políticas aplazadas hasta entonces: “El cambio cuesta, pero no hay excusas para no intentarlo. No hay más excusas. Es ahora o nunca”, afirmaba (Las frases..., 2017). La primera de ellas fue la reforma previsional. El Estado tenía allí la mayor parte de su gasto social, en especial luego de las moratorias realizadas en el ciclo anterior que habían ampliado la cobertura jubilatoria (Kessler, 2014). La propuesta de reforma, que supondría un ahorro para el Estado, tenía dos pilares principales: modificar la fórmula jubilatoria, con un cálculo con base en la inflación y no en el salario mínimo y la recaudación fiscal, y extender la edad jubilatoria mínima de 65 a 67 años.

Dada la minoría parlamentaria, desde el Ministerio del Interior se negoció un acuerdo con los gobernadores de la oposición, que tenían influencia directa en las votaciones del Congreso. Las negociaciones con los gobernadores peronistas incluyeron un conjunto de compensaciones como parte de un “consenso fiscal” (Sued, 2019). A su vez, los gobernadores lograron imponer una modificación importante al proyecto, haciendo que el cambio en la edad jubilatoria fuera de carácter opcional. El proyecto fue aprobado en el Senado, pero a partir de entonces crecieron las protestas en las calles. Los sindicatos, los movimientos sociales y los partidos de izquierda se movilizaron en su contra, junto con el activismo kirchnerista. Los medios de comunicación abrieron debates sobre la disminución de los ingresos de los adultos mayores y finalmente también los sectores medios, base social fundamental de Cambiemos, se plegaron al descontento mediante “cacerolazos” —el repertorio de protesta típico de las clases medias en Argentina (Gold, 2019)— en las grandes ciudades del país (Cacerolazos..., 2017). El hecho de que la reforma se volviera crecientemente impopular hacía más difícil mantener la disciplina interna en el Congreso y conseguir los votos que le faltaban al oficialismo. En palabras de uno de los diputados que trabajaba en articulación con el ministro del Interior y su vice: “realmente fue una reforma que prendió en la sociedad con mucho temor, con mucha incertidumbre. Y eso les llegaba a los diputados propios y ajenos” (información verbal).<sup>13</sup> Su debate en Diputados estuvo atravesado por protestas en la calle, enfrentamientos entre la policía y los manifestantes, y caos dentro del recinto, hasta que la sesión fue levantada (Jornada..., 2017).

En estas circunstancias, el acuerdo que se había sellado con los gobernadores un mes antes se volvió más difícil de cumplir para los propios diputados, que ahora votaban en medio de una controversia pública. Durante esos días, los armadores políticos del ministro del Interior y la Cámara de Diputados estuvieron a cargo de reanudar las negociaciones y conseguir nuevos acuerdos para asegurar la aprobación de la ley. Antes de iniciarse la nueva sesión, más de diez gobernadores posaron junto a ellos en el Congreso explicitando el acuerdo alcanzado

(Cacerolazos... , 2017). La reforma logró aprobarse con modificaciones. El trámite fue costoso para el gobierno que, dos meses después de ganar las elecciones legislativas, se quedaría sin capital político para emprender otras reformas (Vommaro; Gené, 2022). El entonces ministro del Interior lo describe en estos términos:

Y lo sacamos, pero lo sacamos con un costo tremendo. Yo me acuerdo de haber estado dos días sin dormir en el Congreso, negociando uno por uno, con un desgaste que después... La otra ley importante que vino después fue el presupuesto –ya con equilibrio fiscal–, que también fue muy difícil, a fines del 2018. *Pero ya habíamos perdido mucho crédito* y yo lo sentí, en la relación con los diputados, con los senadores... Habíamos gastado nuestro crédito en esa reforma donde, por supuesto, la sacamos y hoy lo veo en retrospectiva, y digo: No sé cómo la sacamos, porque teníamos una relación de fuerzas muy desfavorable (información verbal).<sup>14</sup>

Por esa relación de fuerzas desfavorable, los armadores políticos del Ministerio del Interior y de la presidencia de la Cámara de Diputados argumentaban que el gobierno debía buscar acuerdos más estructurales con diversos actores políticos en lugar de negociar ley por ley para conseguir mayorías circunstanciales. Tal apuesta política suponía convocar a peronistas no kirchneristas (como la bancada del bloque “Argentina federal” en Diputados que contaba con 34 bancas) y líderes provinciales a formar parte de la coalición de gobierno, aunque no hubieran estado entre sus socios iniciales. Desde su perspectiva, se trataba de “compartir poder” a cambio de hacerse más fuertes.

Claramente para gobernar nos habíamos quedado con una coalición a medio camino [...] No nos daban los gobernadores, no nos daban los diputados, no nos daban los senadores [...] Nosotros arrancamos con un tercio de los diputados, con un quinto de los senadores, con cinco gobernadores sobre veinticuatro y con cuatrocientos y pico de intendentes sobre dos mil trescientos. Esa relación de fuerzas no existió en la democracia moderna de la Argentina, y eso fue... no solo un tremendo laburo para mí personalmente, sino que fue una restricción muy grande para gobernar bien, porque no teníamos fuerza. Esa es la verdad (información verbal).<sup>15</sup>

Pero la propuesta de “ampliar la base de sustentación política” encontró resistencias en el núcleo duro del PRO. El enfrentamiento entre quienes sostenían la necesidad de cuidar la marca partidaria –en el sentido mismo en que lo entiende Noam Lupu (2016), manteniendo su *consistencia* interna y su *diferenciación* respecto de los competidores– y quienes reclamaban ensanchar la base de apoyo, buscando nuevos aliados, se saldó a favor de los primeros. Los armadores siguieron haciendo un trabajo relevante de gestión de acuerdos y búsqueda de equilibrio con los gobiernos subnacionales, sin embargo, no pudieron impulsar su visión en términos estratégicos. Se trató de hacedores de la gobernabilidad, con destrezas

fundamentales para el gobierno, pero sin capacidad de incidir en términos amplios sobre la morfología de la coalición y su estrategia de alianzas.

## CONCLUSIONES

Para comprender la composición y la transformación en el tiempo de las elites dirigentes resultan fundamentales los trabajos que sistematizan sus trayectorias a gran escala. Sin embargo, esas trayectorias no suponen una relación mecánica con las prácticas, justamente porque se insertan en el Estado en un momento dado, en una agencia y coyuntura histórica específica, en el marco de un partido político o coalición y sus equilibrios internos. Los distintos modos de estudiar a las elites pueden constituir ciertamente enfoques complementarios: el análisis de las elites en situación requiere, además de estudiar las trayectorias previas de los actores, sus redes de contactos y sus arraigos, atender a los desafíos históricos que enfrentan, reconstruir sus apuestas y el modo en que movilizan los recursos de los que disponen.

En Argentina, la primera experiencia de centroderecha que llegó al poder por medio de las urnas lo hizo en un contexto de giro a la derecha “atenuado”, donde no había un vuelco ideológico, sino más bien un voto castigo contra un oficialismo desgastado por su acción de gobierno, el estancamiento económico luego de una década de expansión asociada al *boom* de los *commodities* y la irrupción de escándalos de corrupción (Luna; Rovira Kaltwasser, 2021). En ese marco, el Gobierno de Cambiemos, como otras experiencias de derecha en la región (Fairfield; Garay, 2017), ganó moderando su discurso económico, aceptando la ampliación de derechos sociales y apostando por un discurso de moralización de la política. Parte de esa moralización y su promesa de cambio cultural descansaba en la renovación del personal político (Vommaro, 2017).

En el Ministerio del Interior, como vimos, los cuadros jerárquicos pueden pensarse como novedosos si se observa de forma agregada la cantidad de individuos con experiencia previa de alta dirección en el mundo privado. Pero una mirada más atenta nos permite matizar esa imagen, ya que el propio ministro puede ser incluido en esa categoría por haber fundado una empresa de consultoría y era a la vez un político altamente experimentado al llegar al cargo. Su nutrida trayectoria política previa, sus credenciales y destrezas, como las de parte de sus colaboradores directos en el período, lo emparentan con los armadores políticos que ocuparon esos cargos desde la vuelta de la democracia en Argentina.

En el mismo sentido, el recorrido por las prácticas desplegadas ante sus interlocutores específicos antes y después de llegar al poder da cuenta de un saber específicamente político, cosechado en el tiempo y defendido en coyunturas críticas. El mismo supone el vínculo con



actores políticos en distintas escalas, el conocimiento personal de los mismos y el reconocimiento de sus intereses específicos a la hora de tratar con ellos. No obstante, en estas páginas mostramos que aun cuando los armadores políticos tuvieron un rol importante para negociar con los gobernadores y en el Congreso, una vez en el gobierno no gozaron de la autoridad para tomar decisiones y del poder que habían tenido durante la campaña electoral que llevó a Mauricio Macri a la presidencia. Macri se caracterizó por un control de las decisiones centralizado en su círculo íntimo y no les acordó un lugar relevante a los “peronistas del PRO” en la definición de la estrategia, como no lo hizo con el resto de los socios de su coalición (Gené; Vommaro, 2023). En este sentido, el lugar de las elites del “ministerio político” fue paradójico, a la vez central y subordinado.

**Conflictos de intereses:** No hay conflicto de intereses que explicar.

**Fuente de financiamiento:** No hay fuente de financiación específica.

**Contribución de los autores:** No aplicable.

## NOTAS

**1** Tal fue el nombre de la coalición entre el partido político fundado por Macri, Propuesta Republicana (PRO), la Unión Cívica Radical (UCR) y la Coalición Cívica (CC), junto a otros socios menores. Cambiemos ejerció el poder entre 2015 y 2019, cuando Mauricio Macri se presentó a la reelección y fue derrotado por el Frente de Todos. A partir de entonces la coalición pasó a llamarse Juntos por el Cambio.

**2** Tomamos aquí la definición de derecha que Juan Pablo Luna y Cristóbal Rovira Kaltwasser (2014) recogen de los aportes de Norberto Bobbio: se trata de una posición política caracterizada por la creencia de que las desigualdades sociales son naturales y no deben ser objeto de la intervención directa del Estado; mientras que la izquierda se define como una posición política caracterizada por la creencia de que las desigualdades entre las personas se construyen socialmente, lo que a su vez justifica la acción del Estado para reducirlas. En esta misma línea, los partidos de derecha en la América Latina contemporánea se distinguen tanto de la izquierda como del centro por su mayor disposición a defender privatizaciones, desregulación de los mercados y un papel reducido del Estado en la esfera económica (Wiesehomeier, 2010).

**3** Parte de sus funciones políticas comenzó a compartirse con la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) a partir de su creación con la Reforma Constitucional de 1994. Por tratarse

de una institución relativamente reciente en la historia argentina, su impronta y relevancia fue significativamente diferente durante las distintas presidencias. Por ejemplo, en su debut durante el segundo gobierno de Carlos Menem, su protagonismo fue muy menor frente al Ministerio del Interior, mientras que en la presidencia de Mauricio Macri la JGM fue central y le restó volumen político a la cartera tradicionalmente política.

**4** La otra experiencia anterior fue la del gobierno de la Alianza entre diciembre de 1999 y diciembre de 2001, coalición entre la UCR y el Frepaso que llevó a Fernando De la Rúa a la presidencia y que dejó el poder dos años antes del mandato constitucional por una crisis social, política y económica de gran magnitud.

**5** Cf. Corral y Foresti (2018). Tras las elecciones legislativas de medio término, en 2017, la cifra subió a 107 diputados y 24 senadores (Freytes; Niedzwiecki, 2018), pero el gobierno seguía sin tener quorum propio en ninguna de las dos Cámaras.

**6** Entrevista con el viceministerio del Interior, 25 mayo 2018.

**7** Entrevista con ministro del Interior, 17 mayo 2018.

**8** Entrevista con el Secretario General del Ministerio del Interior, 17 abr. 2018.

**9** Sobre el reparto de trabajo entre políticos experimentados y nuevos ingresantes a la actividad política dentro del PRO, consultar Vommaro; Armesto (2015).

**10** Entrevista con el viceministro del Interior, 23 mayo 2018.

**11** Macri se impuso en segunda vuelta por el 51,3% de los votos contra el 48,66% de Daniel Scioli.

**12** Entrevista con el ministro del Interior, 27 feb. 2020.

**13** Entrevista con diputado nacional, 21 feb. 2019.

**14** Entrevista con ministro del Interior, 27 feb. 2020.

**15** Entrevista con ministro del Interior, 27 feb. 2020.

## REFERENCIAS

AMORIM NETO, O. Gabinetes presidenciais, ciclos eleitorais e disciplina legislativa no Brasil. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 479-519, 2000.

CACEROLAZOS contra la reforma previsional: marcharon desde los barrios al Congreso y terminaron en más incidentes con la Policía. *Clarín*, Buenos Aires, 18 dic. 2017. Disponible en: [https://www.clarin.com/politica/reforma-previsional-escuchan-cacerolazos-distintos-puntos-ciudad-buenos-aires\\_0\\_By\\_9QJUGM.html](https://www.clarin.com/politica/reforma-previsional-escuchan-cacerolazos-distintos-puntos-ciudad-buenos-aires_0_By_9QJUGM.html). Acceso el: 20 jul. 2023.

CAMERLO, M. Gabinetes de partido único y democracias presidenciales: indagaciones a partir del caso argentino. *América Latina Hoy*, Salamanca, v. 64, p. 119-142, 2013.

- CAMERLO, M.; MARTÍNEZ GALLARDO, C. ¿Por qué son importantes los ministerios importantes?: un marco de análisis. *Política y Gobierno*, Buenos Aires, v. 29, n. 1, art. ePYG 1561, 2022.
- CAMMACK, P. A Critical Assessment of the New Elite Paradigm. *American Sociological Review*, v. 55, n. 3, p. 415-420, 1990.
- CANELO, P.; CASTELLANI, A. *Informe de investigación n° 1: perfil sociológico de los miembros del gabinete inicial del presidente Mauricio Macri*. San Martín: EIDAES-UNSAM, 2016. 38 p.
- CANELO, P.; CASTELLANI, A.; GENTILE, J. Articulación entre elites económicas y elites políticas en el gabinete nacional de Mauricio Macri (2015-2018). In: GARCÍA DELGADO, D.; RUIZ DEL FERRER, C.; DE ANCHORENA, B. (comp.). *Elites y captura del Estado*. Buenos Aires: FLACSO, 2018. p. 117-136.
- CHASQUETTI, D.; BUQUET, D.; CARDARELLO, A. La designación de gabinetes en Uruguay: estrategia legislativa, jerarquía de los ministerios y afiliación partidaria de los ministros. *América Latina Hoy*, Salamanca, v. 64, p. 15-40, 2013.
- CRUZ, F. *Socios pero no tanto*. Buenos Aires: Eudeba, 2019.
- CODATO, A.; PERISINOTTO, R. (org.) *Como estudiar elites*. Curitiba: Editora UFPR, 2015.
- COLLOVALD, A. Identités stratégiques. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Paris, v. 73, n. 1, p. 29-40, 1988.
- CORRAL, D.; FORESTI, J. Las coaliciones legislativas durante el gobierno de Cambiemos: un estudio exploratorio. *Ensamble*, Buenos Aires, v. 5, n. 9, p. 17-40, 2018.
- DE LUCA, M. Del príncipe y sus secretarios: cinco apuntes sobre gabinetes presidenciales en la Argentina reciente. In: MALAMUD, A.; DE LUCA, M. (coord.). *La política en tiempos de Kirchner*. Buenos Aires: Eudeba, 2011. p. 37-48.
- FAIRFIELD, T.; GARAY, C. Redistribution Under the Right in Latin America: Electoral Competition and Organized Actors in Policymaking. *Comparative Political Studies*, v. 50, n. 14, p. 1871-1906, 2017.
- FREYTES, C.; NIEDZWIECKI, S. Argentina 2017: la dinámica intertemporal de la reestructuración económica. *Revista de Ciencia Política*, Santiago, v. 38, n. 2, p. 125-158, 2018.
- GENÉ, M. *La rosca política: el oficio de los armadores delante y detrás de escena*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2019.
- GENÉ, M. Sociología política de las elites: apuntes sobre su abordaje a través de entrevistas. *Revista de Sociología e Política*, Curitiba, v. 22, n. 52, p. 97-119, 2014.
- GENÉ, M.; HEREDIA, M.; PERELMITER, L. El carácter múltiple de la racionalidad estatal: ministerios, funcionarios y desafíos de gobierno en la Argentina. *Sociohistórica*, La Plata, v. 48, e139, 2021.
- GENÉ, M.; VOMMARO, G. *El sueño intacto de la centroderecha y sus dilemas después de haber gobernado y fracasado*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2023.
- GENIEYS, W. Nouveaux Regards sur les élites du politique. *Revue Française de Science Politique*, Paris, v. 56, n. 1, p. 121-147, 2006.
- GENOUD, D. *El peronismo de Cristina*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2021.
- GOFFMAN, E. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 1997 [1959].

GOLD, T. Conceptualización e historia de los cacero-lazos en la Argentina reciente. *PostData*, Buenos Aires, v. 23, n. 2, p. 453-489, 2019.

GONZÁLEZ, L.; MAMONE, M. Presiones fiscales y conflicto político en Argentina. *Revista de Ciencia Política*, Santiago, v. 34, n. 1, p. 3-35, 2014.

HOFFMAN-LANGE, U. Methods of Elite Research. In: DALTON, R. J.; KLINGEMANN, H.-D. (ed.). *The Oxford Handbook of Political Behavior*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

INÁCIO, M. Presidentially Led Coalitions: Portfolio Allocation in Brazil (1985-2016). In: CAMERLO, M.; MARTÍNEZ GALLARDO, C. (comp.) *Government Formation and Minister Turnover in Presidential Cabinets*. London: Routledge, 2018. p. 111-138.

JORNADA caliente en el Congreso: entre gritos, insultos y silbidos, levantaron la sesión por la reforma pre-visual en Diputados. *La Nación*, Buenos Aires, 14 dic. 2017. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/political-sesion-reformas-del-gobierno-nid2091430/>. Acceso el: 20 jul. 2023.

KESSLER, G. Controversias sobre la desigualdad. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2014.

LAS FRASES más destacadas del discurso de Mauricio Macri. *Infobae*, Buenos Aires, 30 oct. 2017. Disponible en: <https://www.infobae.com/politica/2017/10/30/las-frases-mas-destacadas-del-discurso-de-mauricio-macri/>. Acceso el: 20 jul. 2023.

LEIRAS, M. Las contradicciones aparentes del federalismo argentino y sus consecuencias políticas y sociales. In: ACUÑA, C. (comp.) *¿Cuánto importan las instituciones?: Gobierno, Estado y actores en la política argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI; Fundación OSDE, 2013. p. 209-245.

LEVITSKY, S.; ROBERTS, K. *The Resurgence of the Latin American Left*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2011.

LUNA, J. P.; ROVIRA KALTWASSER, C. Castigo a los oficialismos y ciclo político de derecha en América Latina. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, Montevideo, v. 30, n. 1, p. 135-155, 2021.

LUNA, J. P.; ROVIRA KALTWASSER, C. (ed.). *The Resilience of the Latin American Right*. Baltimore: John Hopkins University Press, 2014.

LUPU, N. *Party Brands in Crisis: Partisanship, Brand Dilution, and the Breakdown of Political Parties in Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.

OSZLAK, O. El Estado transversal. *Encrucijadas*, Buenos Aires, n. 6, 2001.

OSZLAK, O. El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en la Argentina. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 4., 2000, Santo Domingo. *Actas* [...]. Santo Domingo: CLAD, 2000. p. 1-28.

PERELMITER, L.; MARCALLE, M. Élités estatales y gestión social en la Argentina de Cambiemos. *Revista Mexicana de Sociología*, Ciudad de México, v. 83, n. 1, p. 185-213, 2021.

REFORMA previsual: 12 gobernadores se mostraron juntos para apoyar el proyecto. *Clarín*, Buenos Aires, 18 dic. 2017. Disponible en: [https://www.clarin.com/politica/reforma-previsual-12-gobernadores-mostraron-juntos-apoyar-proyecto\\_0\\_BkqaBOBGM.html](https://www.clarin.com/politica/reforma-previsual-12-gobernadores-mostraron-juntos-apoyar-proyecto_0_BkqaBOBGM.html). Acceso el: 20 jul. 2023.

SMINK, V. Cómo logró Argentina realizar el mayor blanqueo de capitales de su historia y el más grande del mundo (y por qué algunos celebran y otros se lamentan). *BBC Mundo, Argentina*, 31 marzo 2017. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39437795>. Acceso el: 20 jul. 2023.

SUED, G. *Los secretos del Congreso*. Buenos Aires: Ediciones B, 2019.

VOMMARO, G. *La larga marcha de Cambiemos: la construcción silenciosa de un proyecto de poder*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2017.

VOMMARO, G.; ARMESTO, M. ¿Nuevos políticos en el partido, viejos políticos en las listas?: reclutamiento partidario y división del trabajo político en PRO, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Pasado Abierto: Revista del CEHis*, Buenos Aires, n. 2, p. 110-132, 2015.

VOMMARO, G.; GENÉ, M. Argentina: el año de Cambiemos. *Revista de Ciencia Política*, Santiago, v. 37, n. 2, p. 227-249, 2017.

VOMMARO, G.; GENÉ, M. Policy Legacies, Socio-Political Coalitions, and the Limits of the Right Turn in Latin America: The Argentine Case in Comparative Perspective. *Latin American Politics and Society*, Miami, v. 64, n. 1, p. 47-71, 2022.

WIESEHOMEIER, N. The Meaning of Left-Right in Latin America: A Comparative View. *Kellogg Working Paper*, n. 370, 2010.